

Rezultati istraživanja razvijenosti HRM-a na hrvatskim visokim učilištima

Doc. dr. sc. Ana Jakopec

Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

UVOD – *Online* upitnik

- Cilj istraživanja – razviti alat za samoprocjenu u svrhu usporedbe (*benchmarking-a*) upravljanja ljudskim potencijalima u institucijama visokog obrazovanja.
- *Institucije visokog obrazovanja (IVO)* - sve javne i privatne obrazovne institucije koje izvode programe u visokom obrazovanju.
- *Online* upitnik – aktualno stanje upravljanja ljudskim potencijalima u IVO.



UVOD – *Online* upitnik

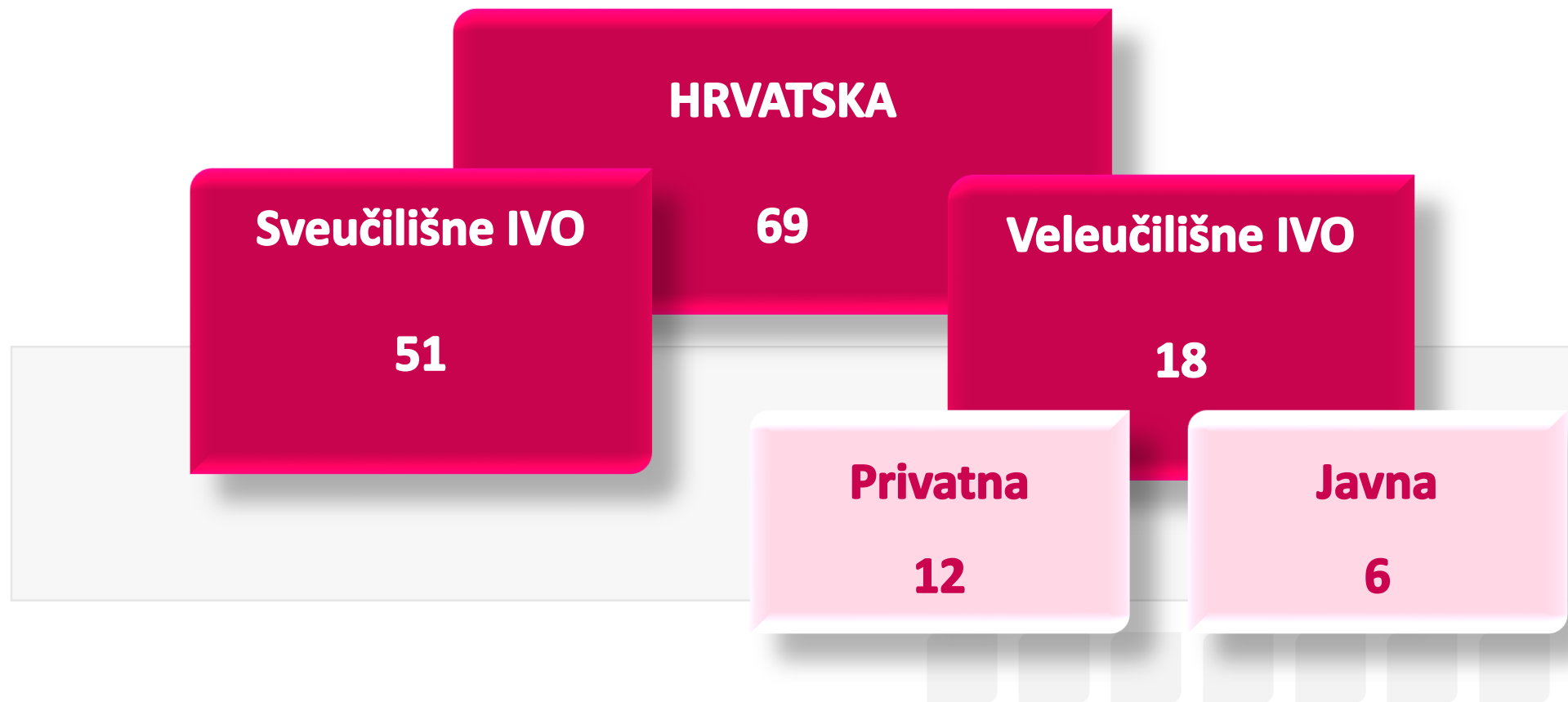
- Procjena tvrdnji na skali od pet stupnjeva („1 – u potpunosti se ne slažem” do „5 – u potpunosti se slažem”) - ovisno o tome koliko dobro pojedina tvrdnja opisuje aktualno stanje u IVO.
- Za svaku tvrdnju „X – ne znam/ne mogu odgovoriti”
- Duga verzija online upitnika (115 pitanja, ukupno 189 procjena)
- Kratka verzija online upitnika (96 pitanja, ukupno 109 procjena)



Uzorak IVO



Uzorak IVO - HRVATSKA



Uzorak IVO - HRVATSKA



Opće karakteristike IVO

FUNKCIJA/POZICIJA RESPONDENTA

Akademsko upravljačka/rukovodeća

funkcija

(56)

Administrativni rukovoditelj (9)

Specijalist za upravljanje ljudskim

potencijalima (0)

Ostalo (4)

Hrvatska (N=69)

SASTAV OSOBLJA

Broj akademskog
osoblja

7 (min) - 1198 (max)

Broj administrativnog
osoblja

1 (min) - 489 (max)

Broj studenata

14 (min) - 18000 (max)



Pregled ključnih rezultata istraživanja razvijenosti HRM-a na hrvatskim visokim učilištima

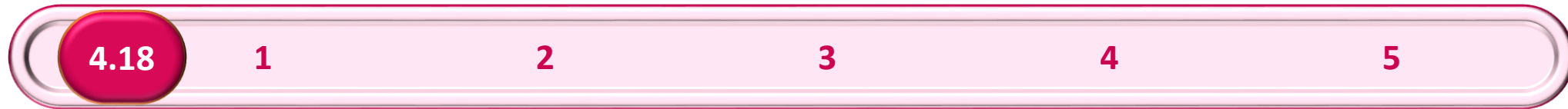


STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA VISOKIM UČILIŠTIMA



STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Specifične strategije LJP dio su opće strategije institucije visokog obrazovanja.

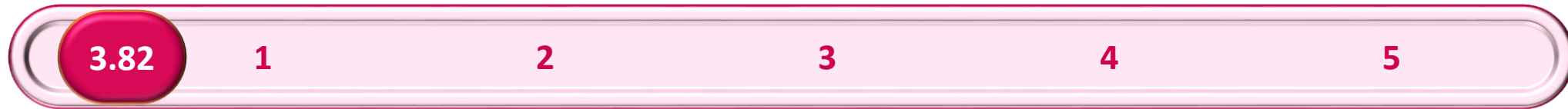


Postoji posebna strategija LJP (tj. posebni dokument koji nije vezan za opće dokumente o institucionalnoj strategiji).

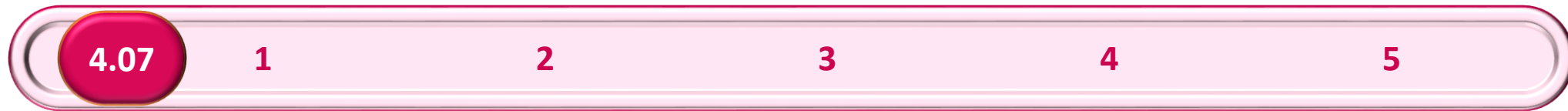


STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Razvijamo **dugoročne** planove za razvoj ljudskih potencijala.



Razvijamo **kratkoročne** planove za razvoj ljudskih potencijala.

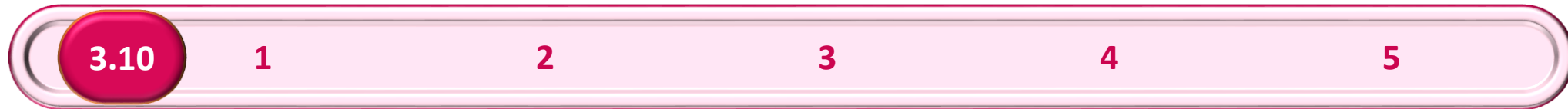


STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

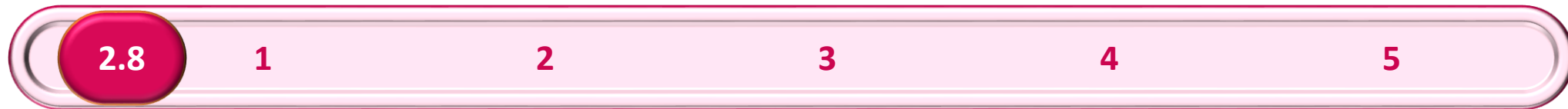
Strategija LJP formulira se na kolegijalan način (s niže na višu razinu).



HRVATSKA



FINSKA



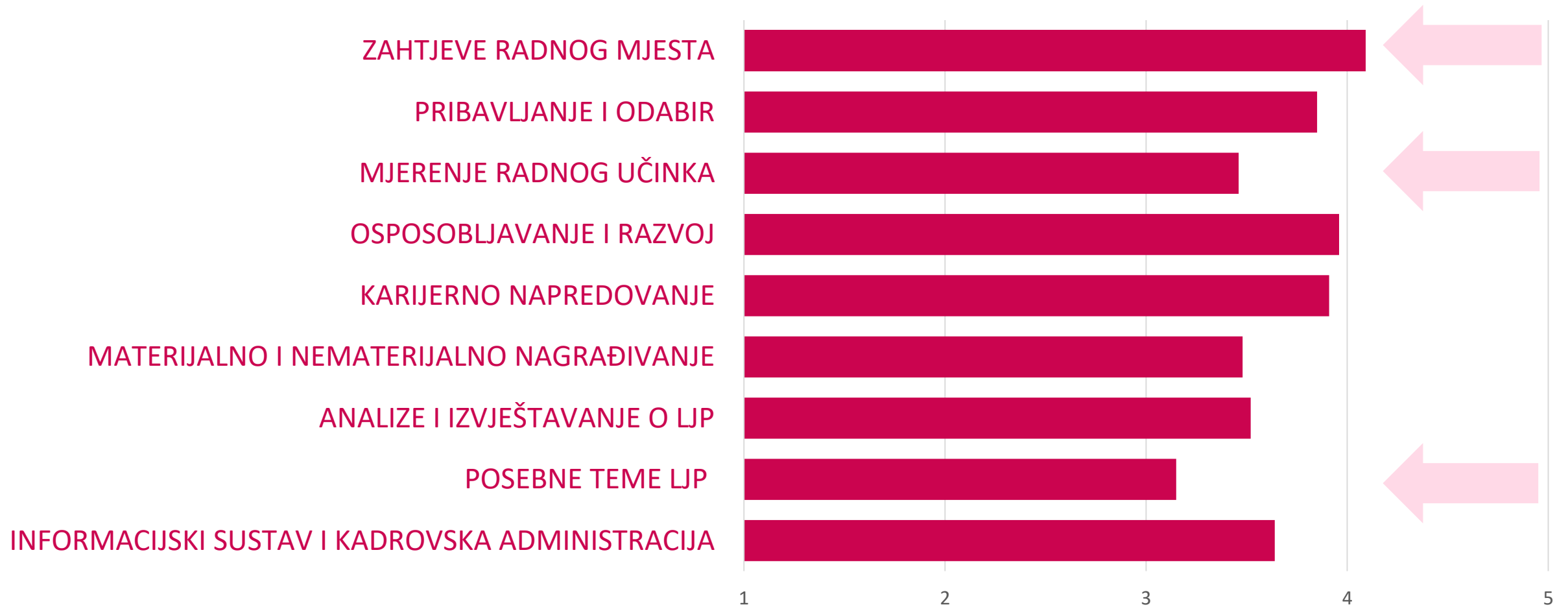
AUSTRIJA



Mjerljivi kvantitativni pokazatelji za planove LJP se definiraju na:

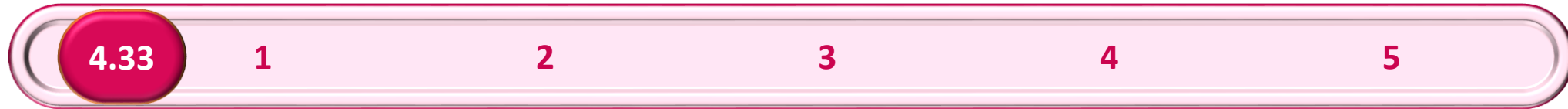


Smjernice strategije LJP pokrivaju sljedeće funkcije:



STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Osobe koje imaju primarnu odgovornost za provođenje strategije LJP su **osobe na upravljačkoj/rukovodećoj funkciji.**



HRVATSKA



AUSTRIJA



FINSKA



STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Osobe koje imaju primarnu odgovornost za provođenje strategije LJP su **stručnjaci za LJP.**



HRVATSKA



AUSTRIJA



FINSKA



ZAHTJEVI RADNOG MJESTA NA VISOKIM UČILIŠTIMA



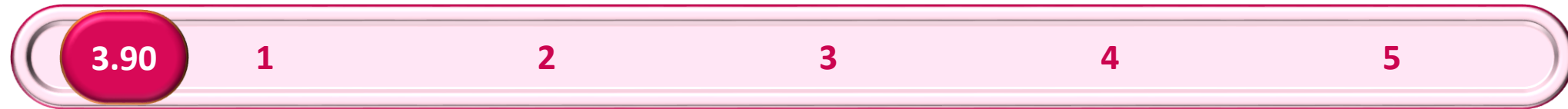
HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

Glavne odgovornosti, uloge i zadaci za akademsko osoblje definiraju se na:



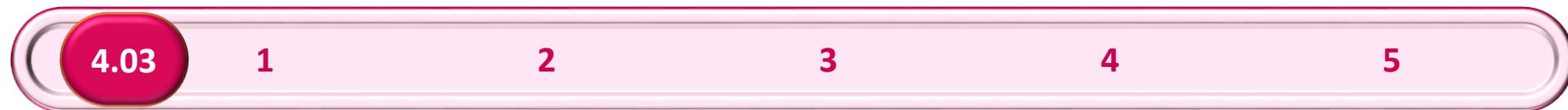
NACIONALNOJ RAZINI



RAZINI SVEUČILIŠTA



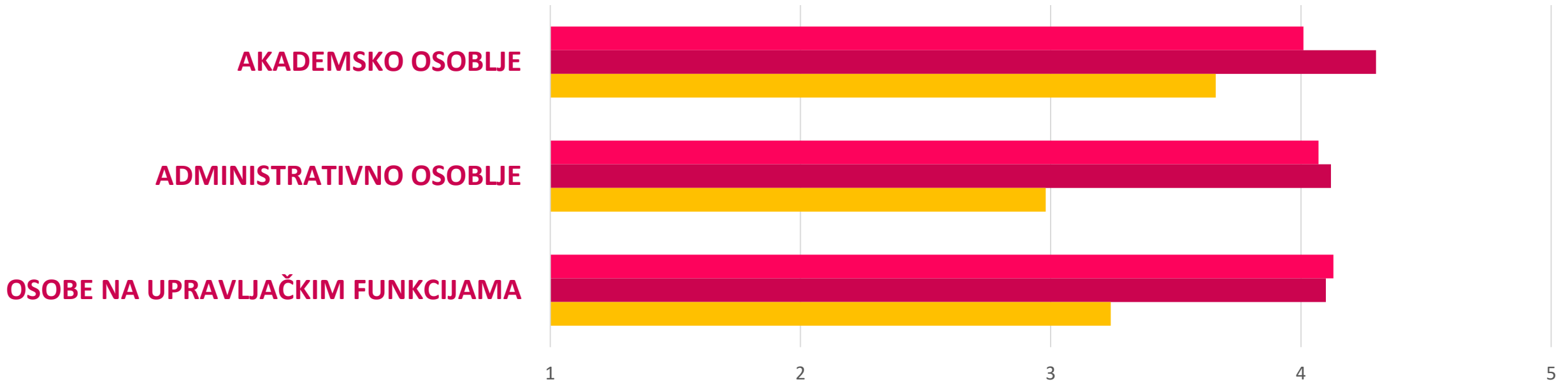
RAZINI FAKULTETA



RAZINI CENTRA/ODJELA/ORGANIZACIJSKE JEDINICE



ZAHTJEVI RADNOG MJESTA



- Opisi poslova sadrže detaljne popise glavnih odgovornosti, uloga i zadataka
- Uz opise poslova postoji detaljni popis potrebnih kompetencija koje zaposlenici moraju imati (akademski stupanj, znanja, vještine, sposobnosti, radno iskustvo, itd.)
- Jasno su definirani standardi radne uspješnosti (ciljevi, rezultati, ključni pokazatelji uspješnosti, itd.)

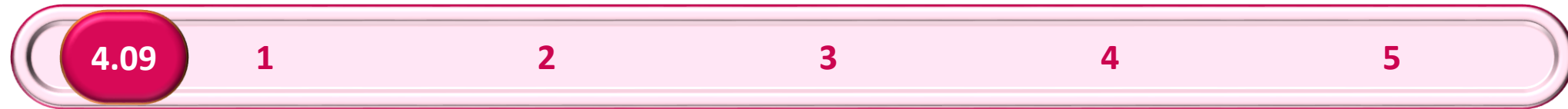


PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA NA VISOKIM UČILIŠTIMA

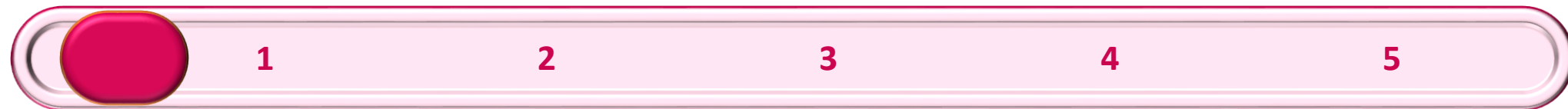


PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA

Procedure za pribavljanje se definiraju prvenstveno na:



RAZINI FAKULTETA



RAZINI ODJELA (3.63) I SVEUČILIŠTA (3.62)

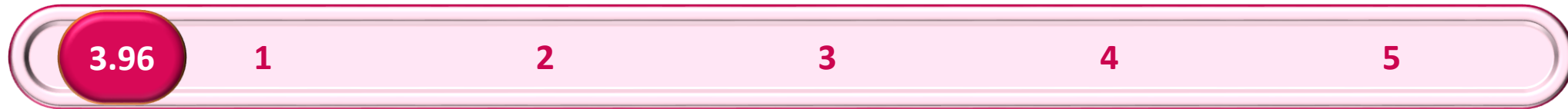


NACIONALNOJ RAZINI (3.43) I RAZINI PROGRAMA (3.29)



PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA

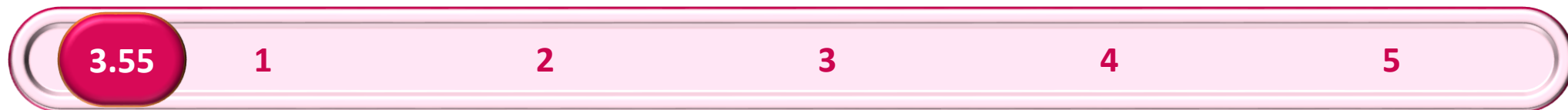
Postoje godišnji planovi za pribavljanje:



AKADEMSKOG OSOBLJA



OSOBLJA NA UPRAVLJAČKOJ/RUKOVODEĆOJ FUNKCIJI



ADMINISTRATIVNOG OSOBLJA



PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA

Proces odabira se provodi prema jasno definiranim procedurama.



Procedure odabira, uz razgovore i dokumente u pisanom obliku, uključuju druge metode i tehnike koje podupiru proces odabira.

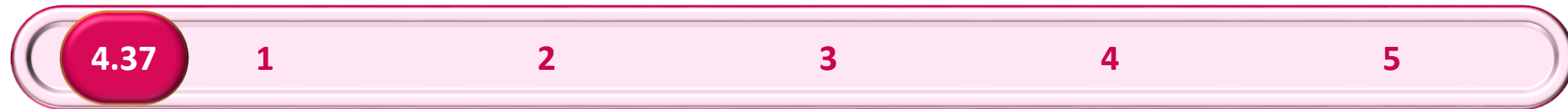


Obučavamo članove odbora za odabir za obavljanje svojih zadataka.



PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA

Proces odabira se provodi prema jasno definiranim procedurama.



SVEUČILIŠTA

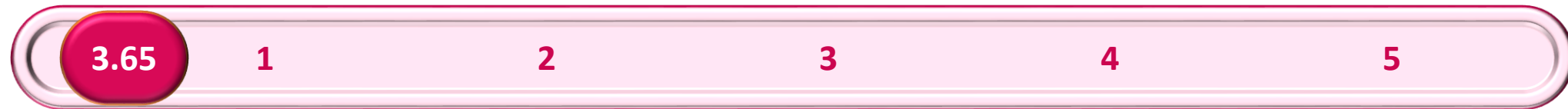


VELEUČILIŠTA

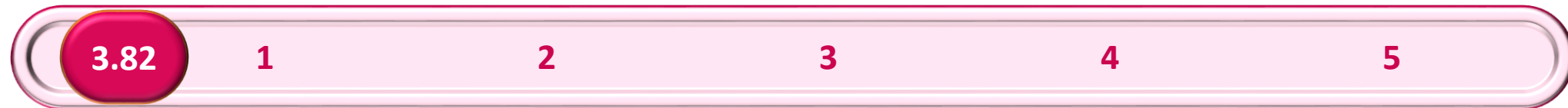


PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA

Procedure odabira, uz razgovore i dokumente u pisanom obliku, uključuju druge metode i tehnike koje podupiru proces odabira.



SVEUČILIŠTA

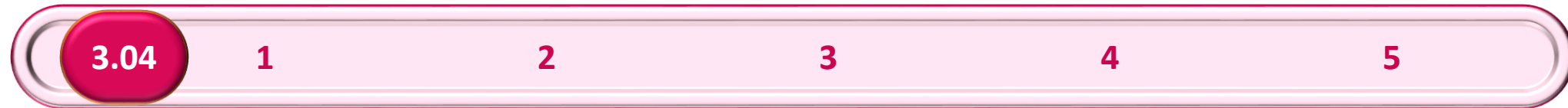


VELEUČILIŠTA

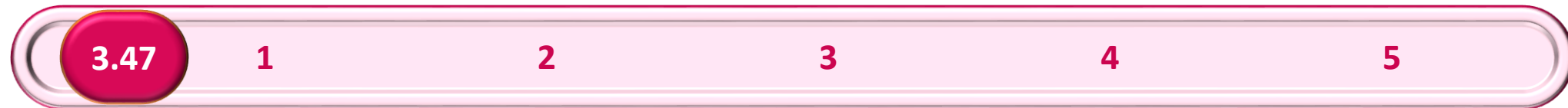


PRIBAVLJANJE I ODABIR KADRA

Obučavamo članove odbora za odabir za obavljanje svojih zadataka.



SVEUČILIŠTA



VELEUČILIŠTA



MJERENJE RADNOG UČINKA NA VISOKIM UČILIŠTIMA



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

MJERENJE RADNOG UČINKA

Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koriste se za:



AKADEMSKO OSOBLJE



ADMINISTRATIVNO OSOBLJE



OSOBE NA UPRAVLJAČKIM/RUKOVODEĆIM FUNKCIJAMA



MJERENJE RADNOG UČINKA

Redovito provodimo procjene uspješnosti.



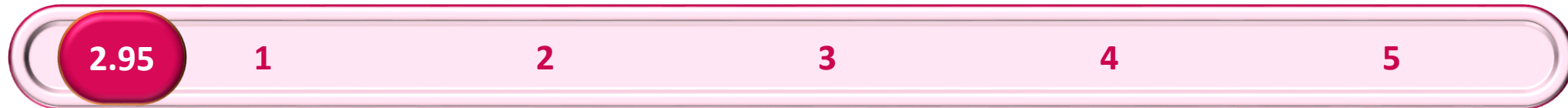
Koristimo standardizirani upitnik koji olakšava procjenu uspješnosti.



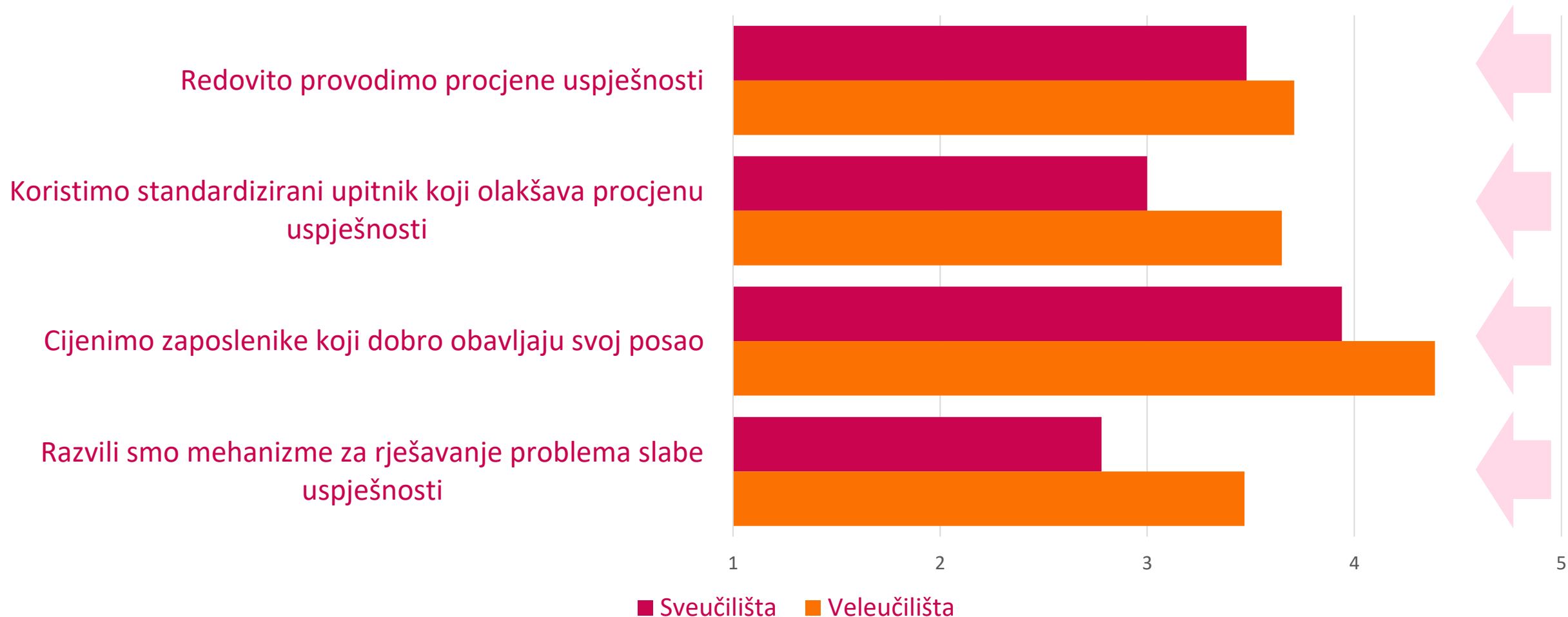
Cijenimo zaposlenike koji dobro obavljaju svoj posao.



Razvili smo mehanizme za rješavanje problema slabe uspješnosti.

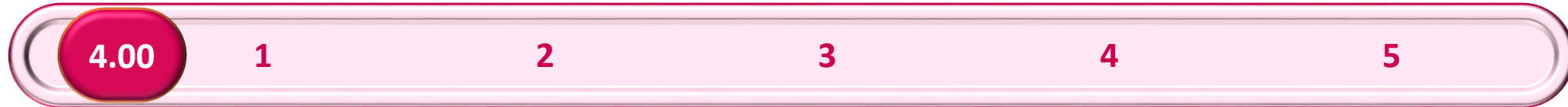


MJERENJE RADNOG UČINKA

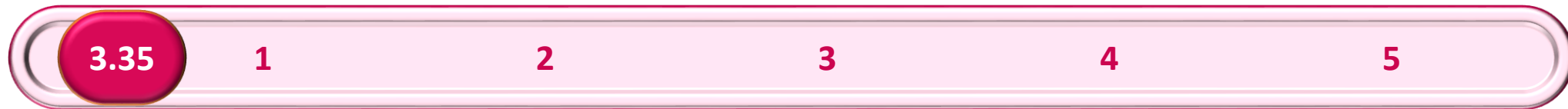


MJERENJE RADNOG UČINKA

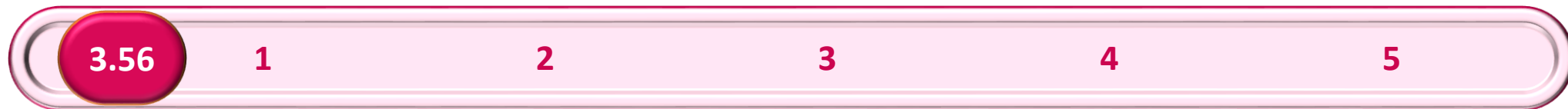
Dajemo povratne informacije o uspješnosti za:



AKADEMSKO OSOBLJE



ADMINISTRATIVNO OSOBLJE



OSOBE NA UPRAVLJAČKIM/RUKOVODEĆIM FUNKCIJAMA



OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ NA VISOKIM UČILIŠTIMA



HRMinHEI

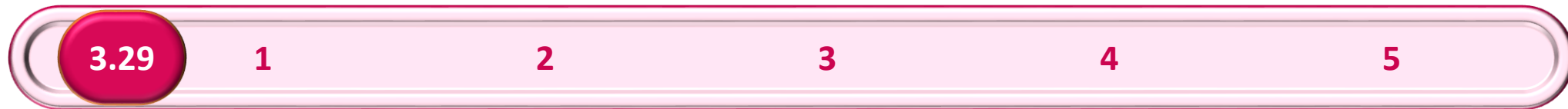
Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

Jasno smo definirali plan osposobljavanja za:



AKADEMSKO OSOBLJE



ADMINISTRATIVNO OSOBLJE

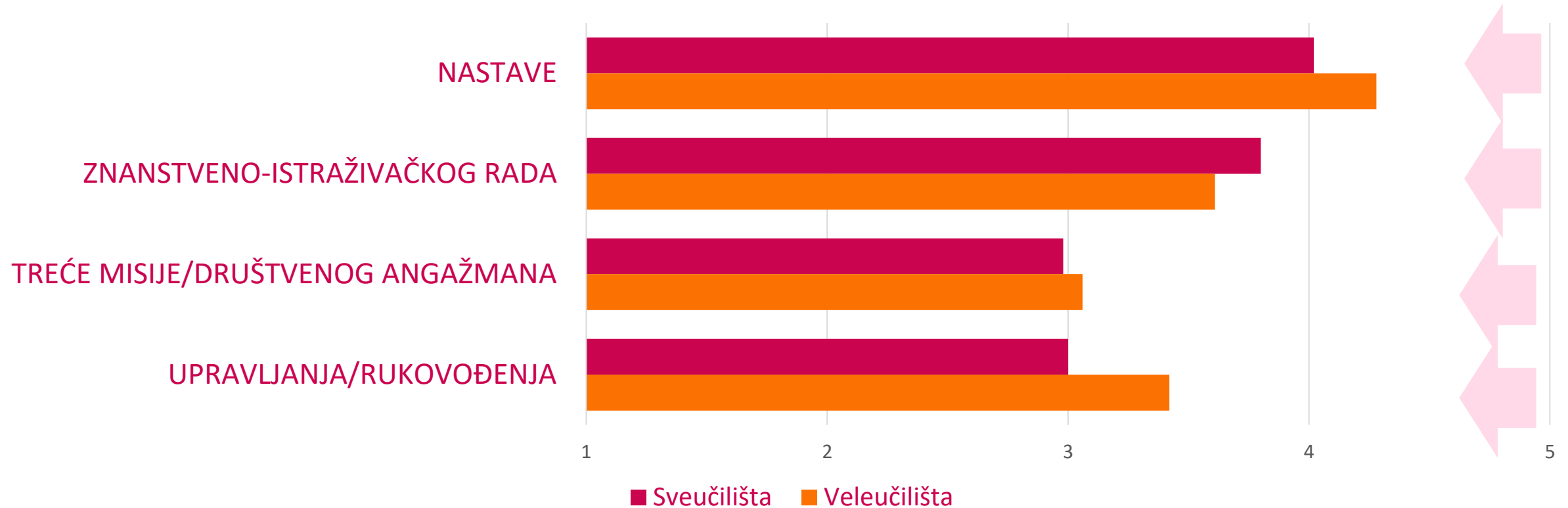


OSOBE NA UPRAVLJAČKIM/RUKOVODEĆIM FUNKCIJAMA



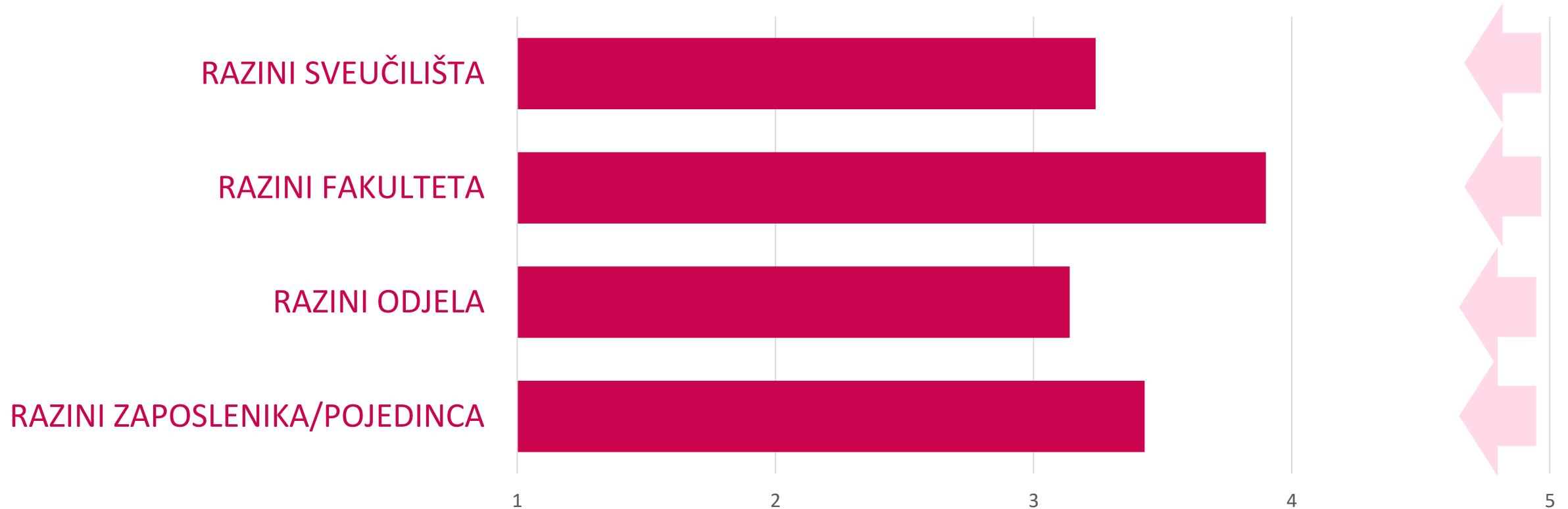
OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

Osiguravamo programe osposobljavanja i razvoja u svrhu poboljšavanja kompetencija akademskog osoblja po pitanju:



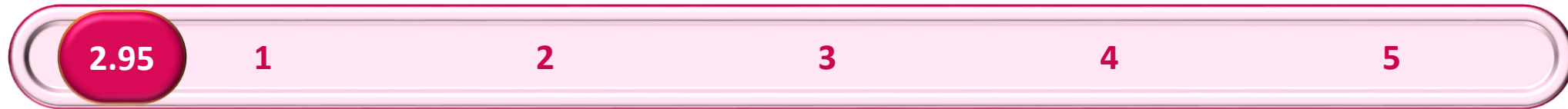
OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

Sredstva za osposobljavanje i razvoj izdvojena su na:



OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

Mjerimo učinke osposobljavanja i razvoja.



SVEUČILIŠTA / VELEUČILIŠTA – PODJEDNAKO!
HRVATSKA / AUSTRIJA / FINSKA – PODJEDNAKO!



KARIJERNO NAPREDOVANJE NA VISOKIM UČILIŠTIMA

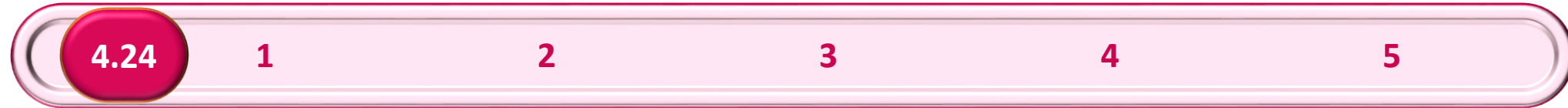


HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

KARIJERNO NAPREDOVANJE

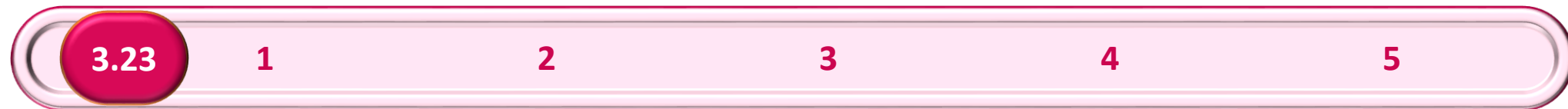
Osigurali smo unaprijed definirane kriterije napredovanja:



AKADEMSKOG OSOBLJA



ADMINISTRATIVNOG OSOBLJA

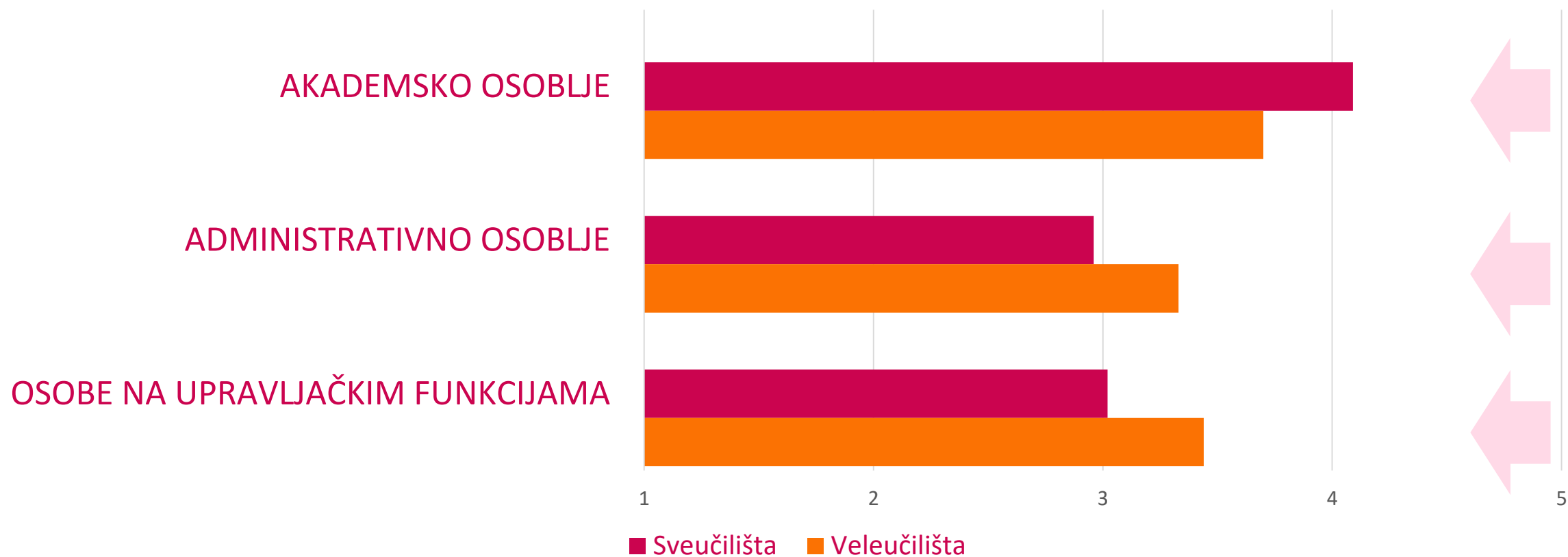


OSOBA NA UPRAVLJAČKIM/RUKOVODEĆIM FUNKCIJAMA



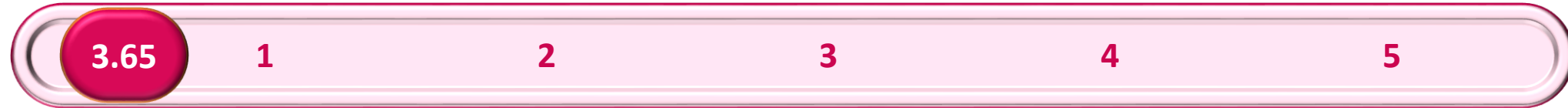
KARIJERNO NAPREDOVANJE

Dobri rezultati na procjenama radne uspješnosti rezultiraju karijernim napredovanjem za:



KARIJERNO NAPREDOVANJE

Pružamo stručnu pomoć našem osoblju u vezi karijernog napredovanja.



Pružamo dodatne specifične kriterije za karijerno napredovanje (tj. počasti, nagrade, ranije upravljačke/rukovodeće funkcije).



Imamo definirane planove za nasljeđivanje.

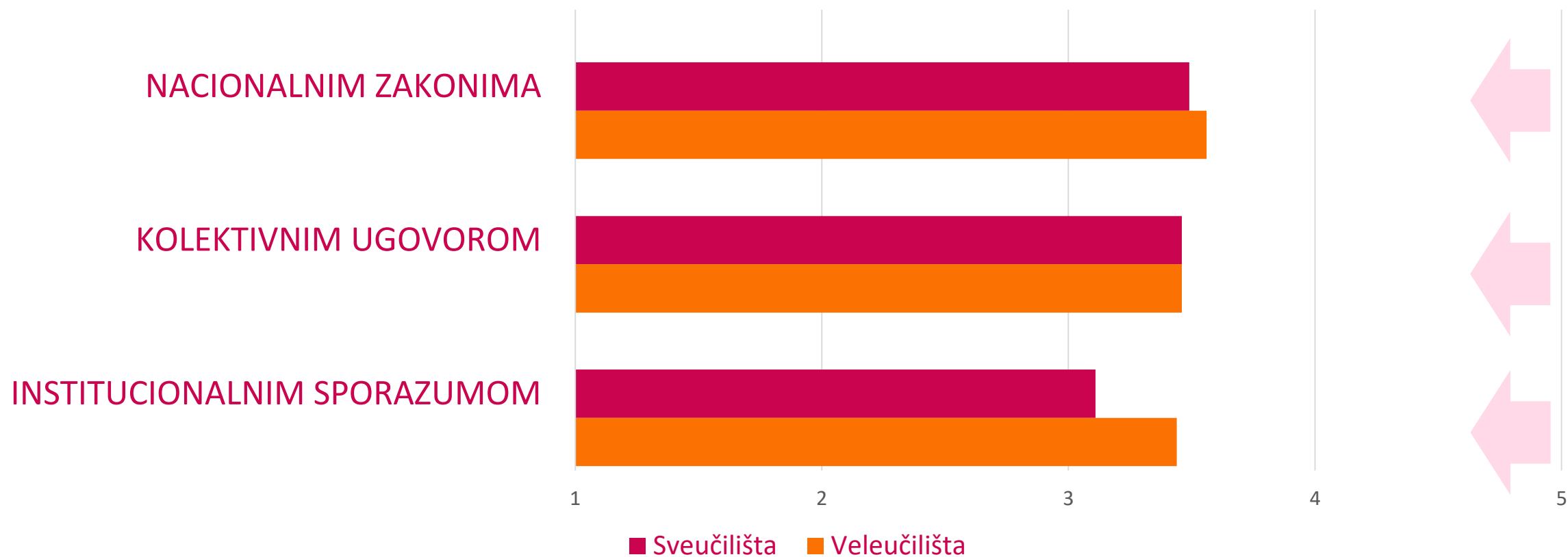


MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE NA VISOKIM UČILIŠTIMA



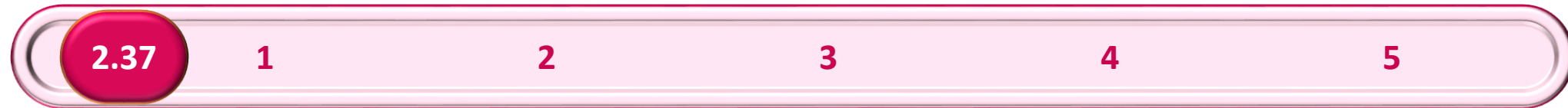
MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje se reguliraju:

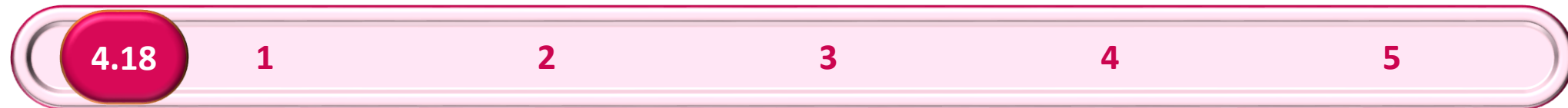


MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Imamo autonomiju koja nam omogućuje osiguravanje sredstava za nova radna mjesta koja odgovaraju našim strateškim ciljevima.



SVEUČILIŠTA

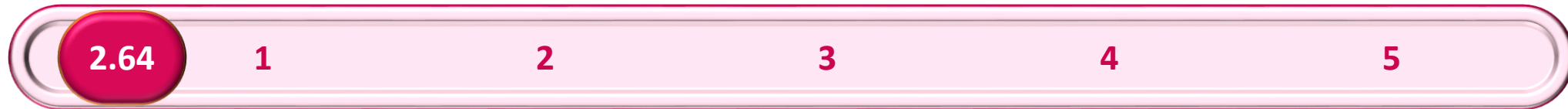


VELEUČILIŠTA



MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Za sva radna mjesta koristimo i fiksnu komponentu plaće i komponentu plaće koja se zasniva na radnom učinku.



SVEUČILIŠTA

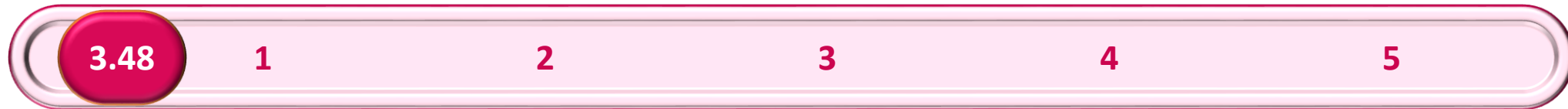


VELEUČILIŠTA



MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja je transparentan.



SVEUČILIŠTA

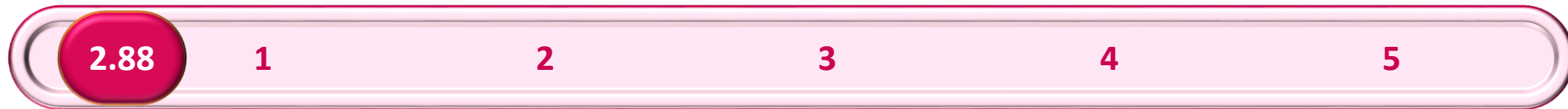


VELEUČILIŠTA



MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Voditelji mogu odlučiti o promjenama u materijalnom i nematerijalnom nagrađivanju zaposlenika u svojim radnim jedinicama.



SVEUČILIŠTA

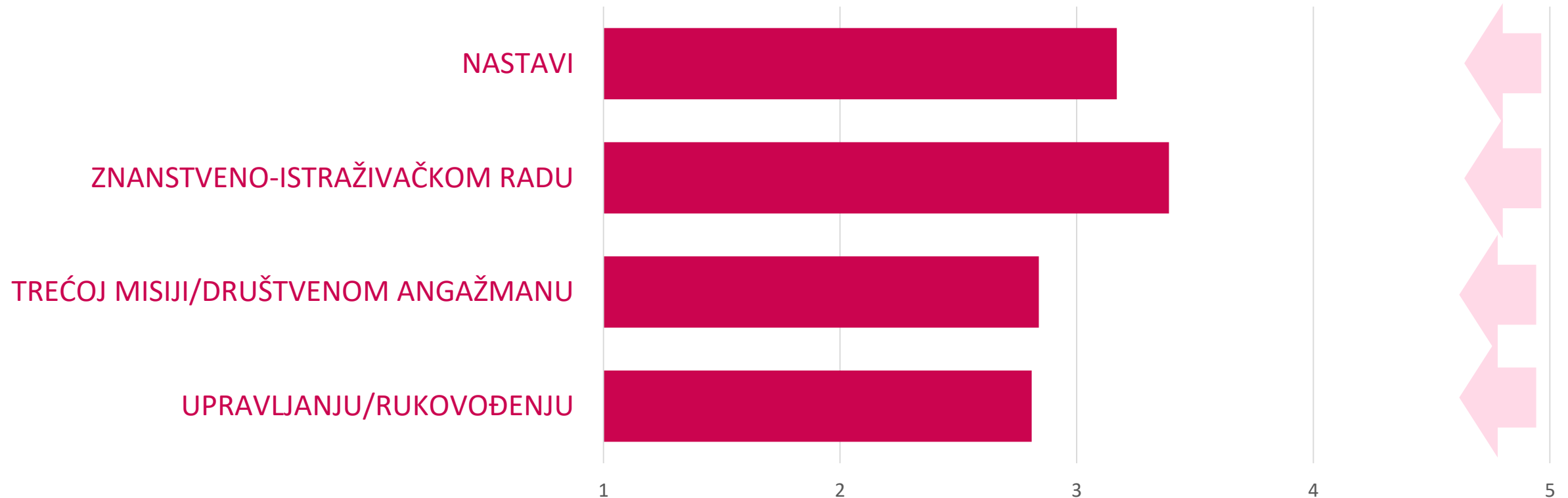


VELEUČILIŠTA



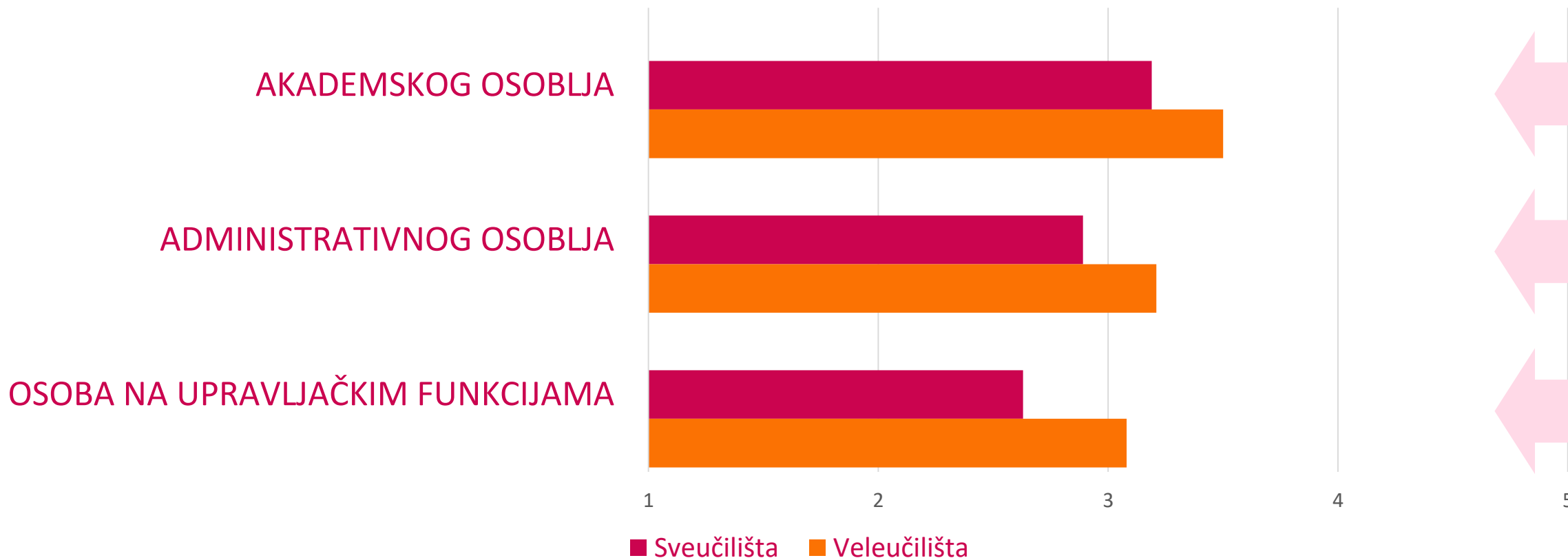
MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Imamo sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja za akademsko osoblje koji prepoznaje postignuća u:



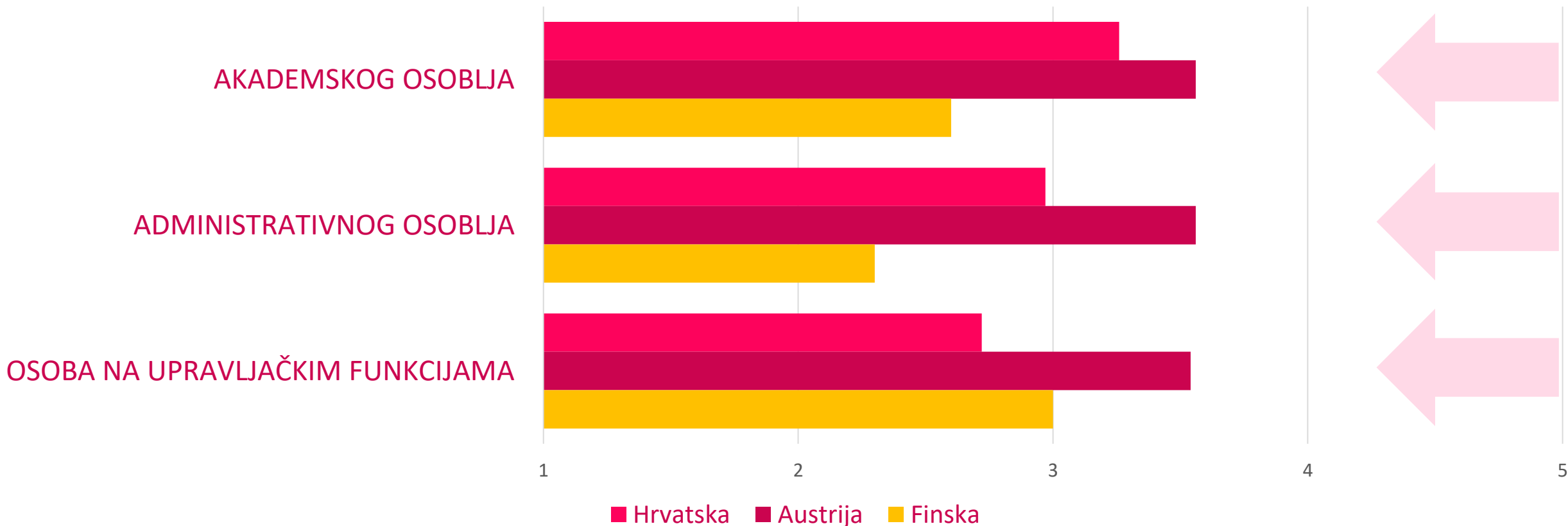
MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Nudimo promjenjivo/varijabilno materijalno i nematerijalno nagrađivanje za izuzetno uspješna postignuća:



MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Nudimo promjenjivo/varijabilno materijalno i nematerijalno nagrađivanje za izuzetno uspješna postignuća:

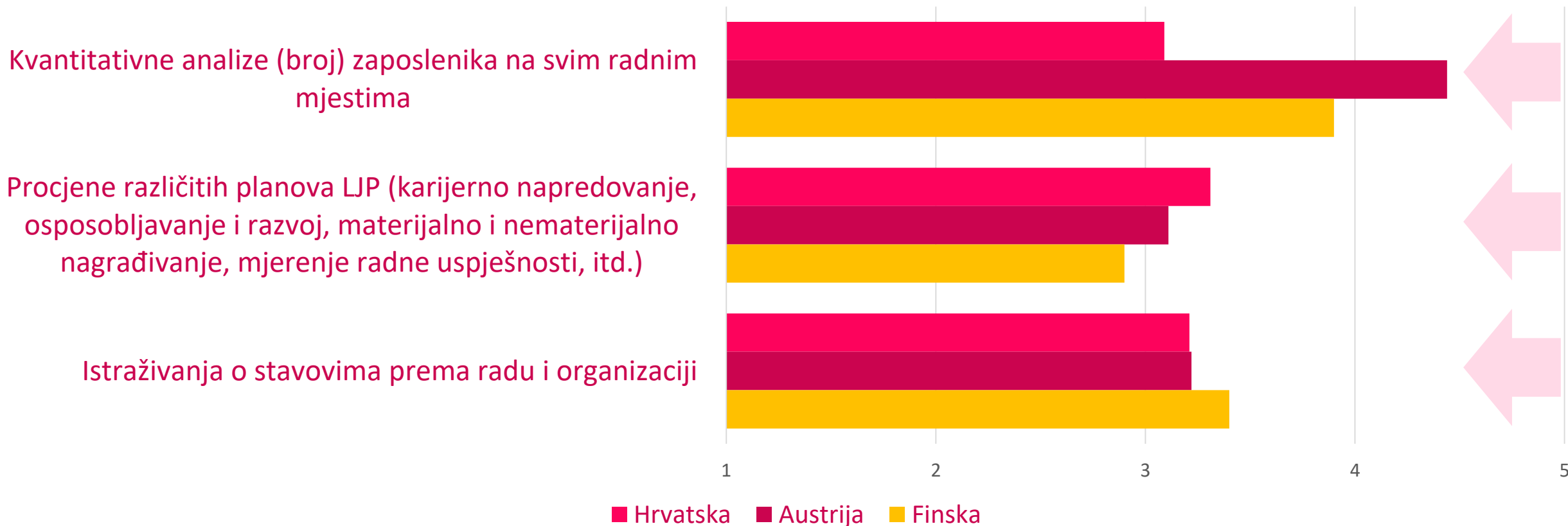


ANALIZE I IZVJEŠTAVANJE O LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA VISOKIM UČILIŠTIMA



ANALIZE I IZVJEŠTAVANJE O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Redovno provodimo:

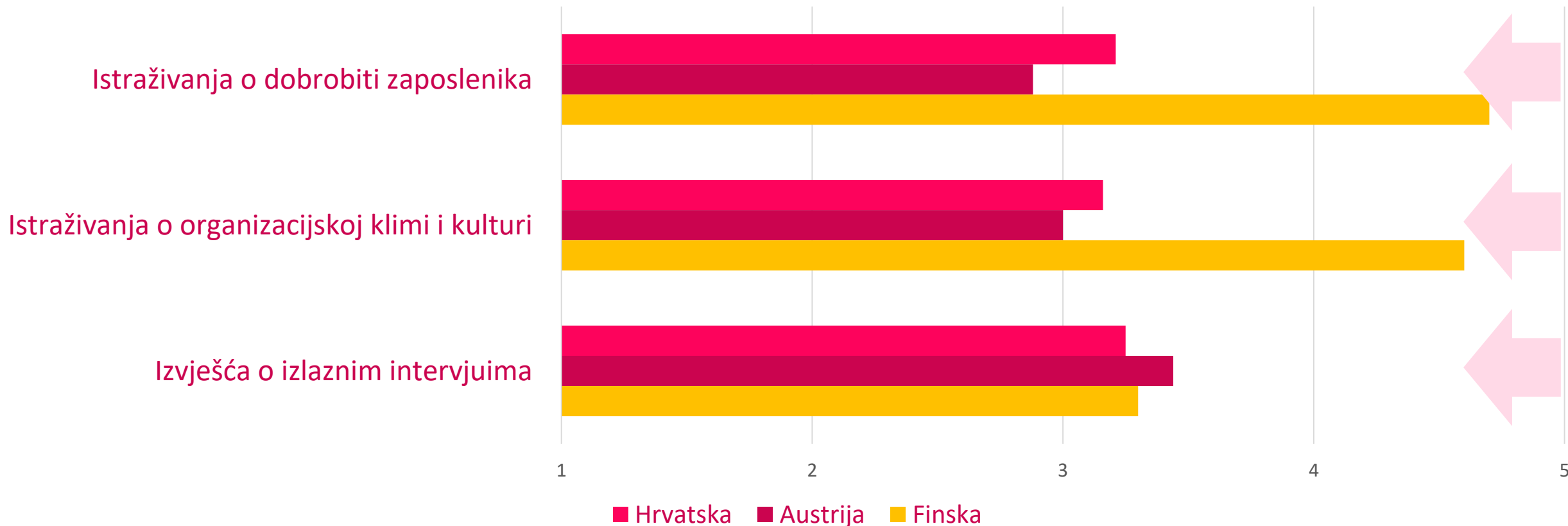


HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

ANALIZE I IZVJEŠTAVANJE O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Redovno provodimo:

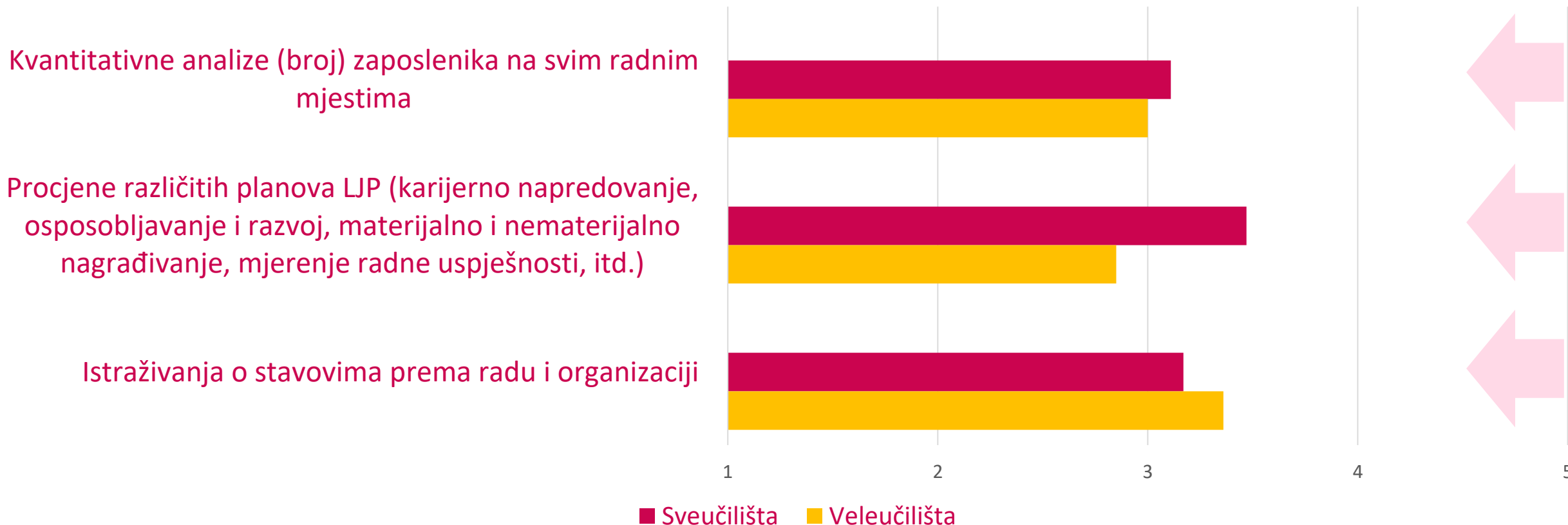


HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

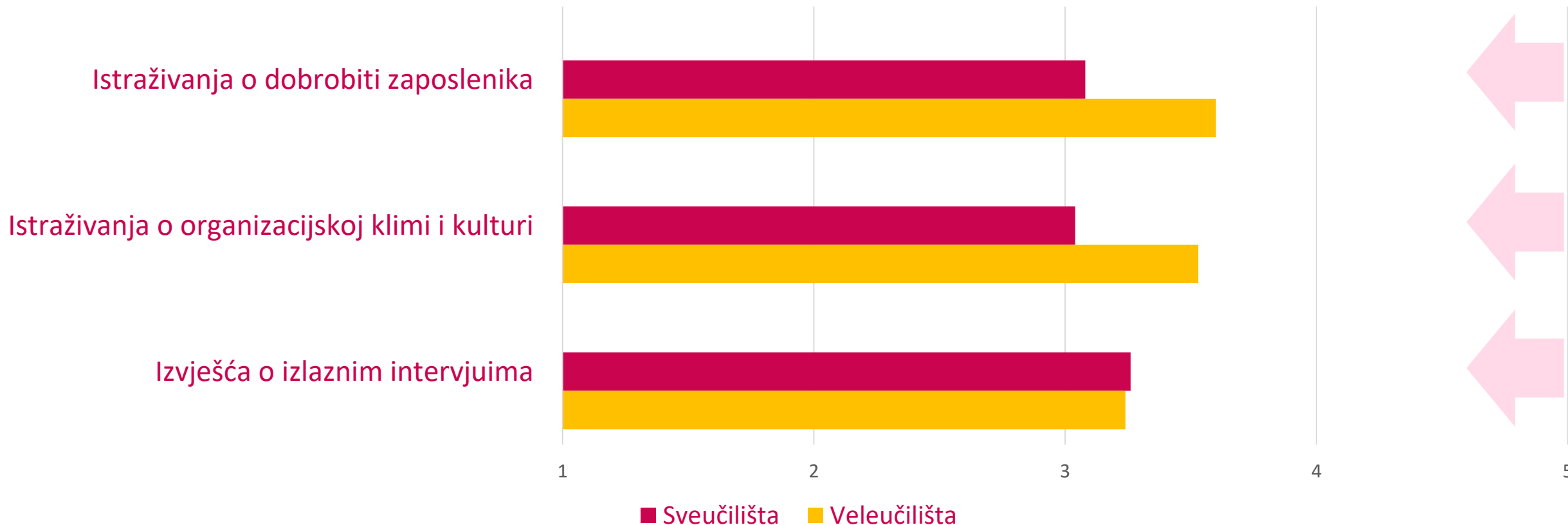
ANALIZE I IZVJEŠTAVANJE O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Redovno provodimo:



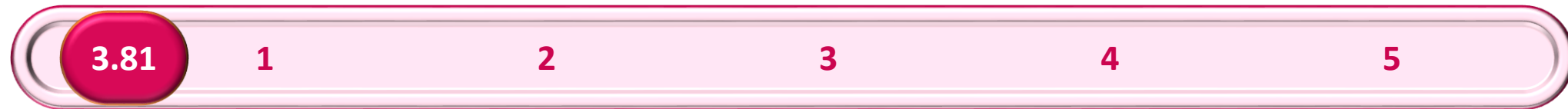
ANALIZE I IZVJEŠTAVANJE O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Redovno provodimo:



ANALIZE I IZVJEŠTAVANJE O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Koristimo analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima kako bismo razvili našu institucionalnu strategiju.



Koristimo analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima kako bismo razvili svoje ljudske potencijale.



POSEBNE TEME

O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

NA VISOKIM UČILIŠTIMA



POSEBNE TEME O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Imamo politike za zadržavanje zaposlenika (za smanjenje fluktuacije osoblja).



SVEUČILIŠTA

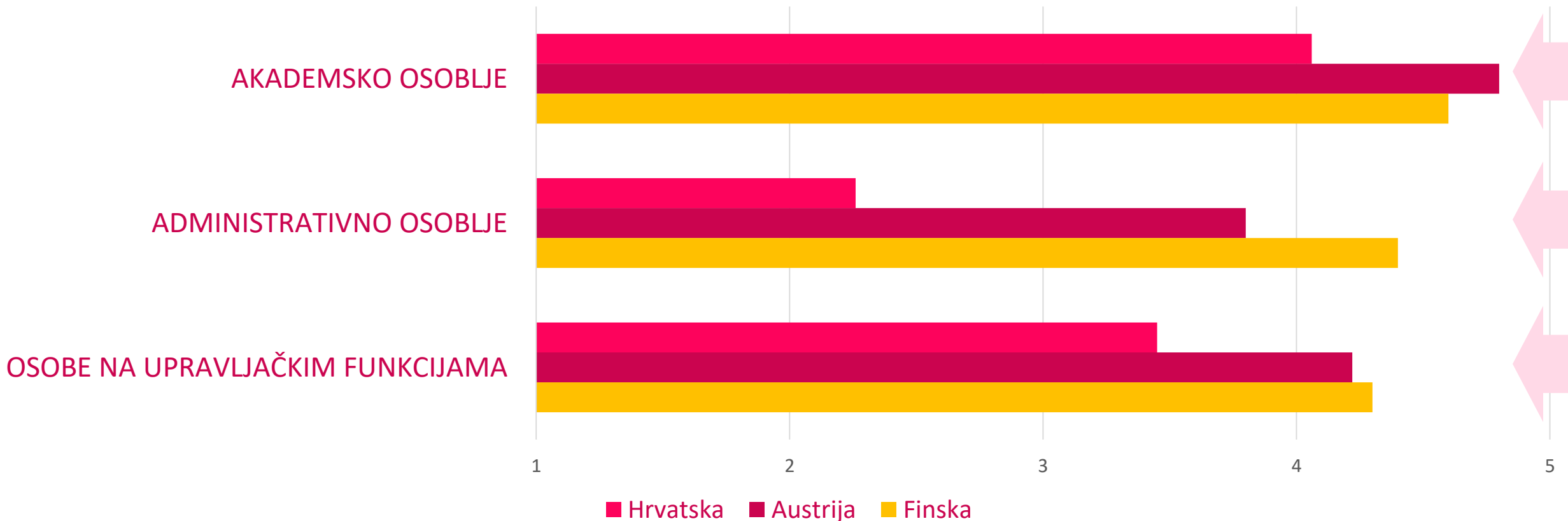


VELEUČILIŠTA



POSEBNE TEME O LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Imamo fleksibilan pristup radnom vremenu i mjestu rada (rad od kuće) za:



INFORMACIJSKI SUSTAV I KADROVSKA ADMINISTRACIJA

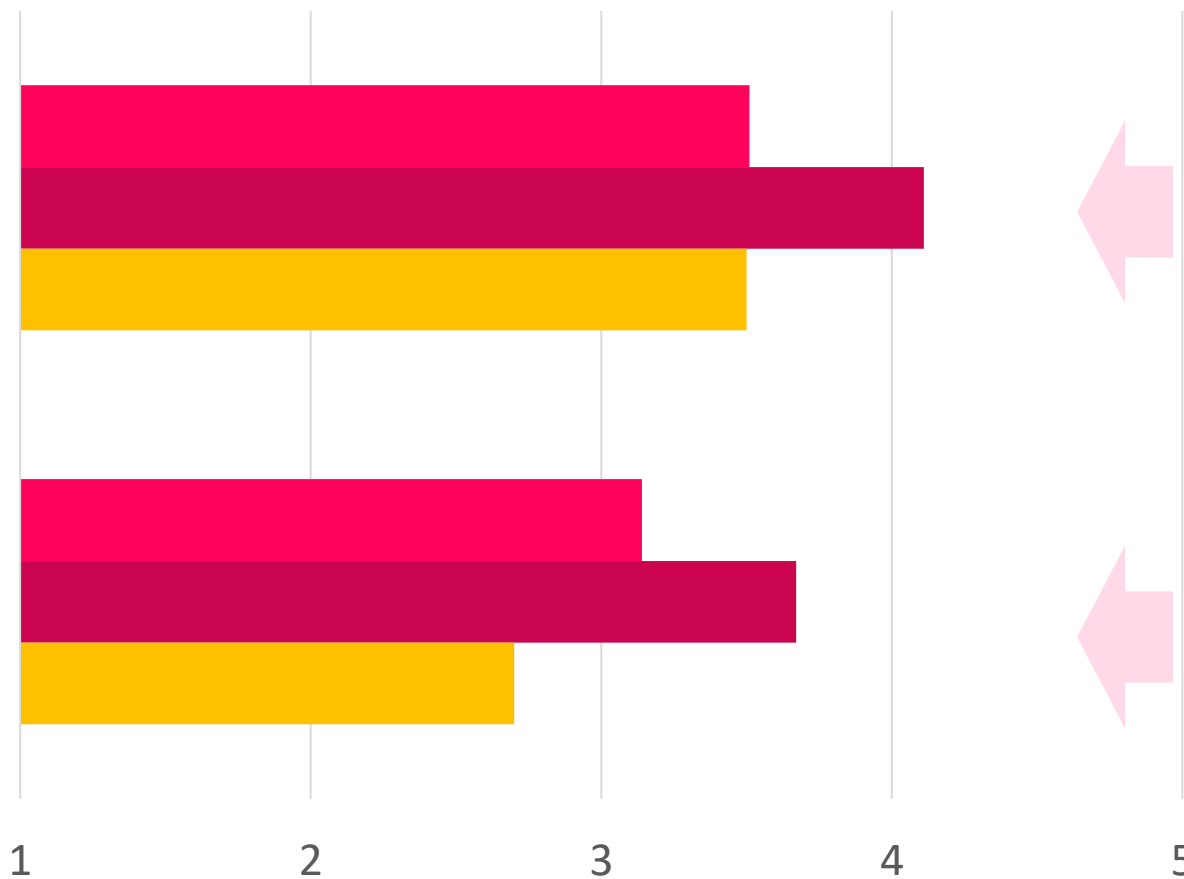


HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

INFORMACIJSKI SUSTAV I KADROVSKA ADMINISTRACIJA

Opsežan informacijski softver (informacijski sustav LJP/skladište podataka LJP) podupire procese LJP



Opsežan informacijski softver koristi se za izradu analiza naše opće institucionalne učinkovitosti (fluktuacije, izostanci s posla, radna uspješnost, itd.).

■ Hrvatska ■ Austrija ■ Finska



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function

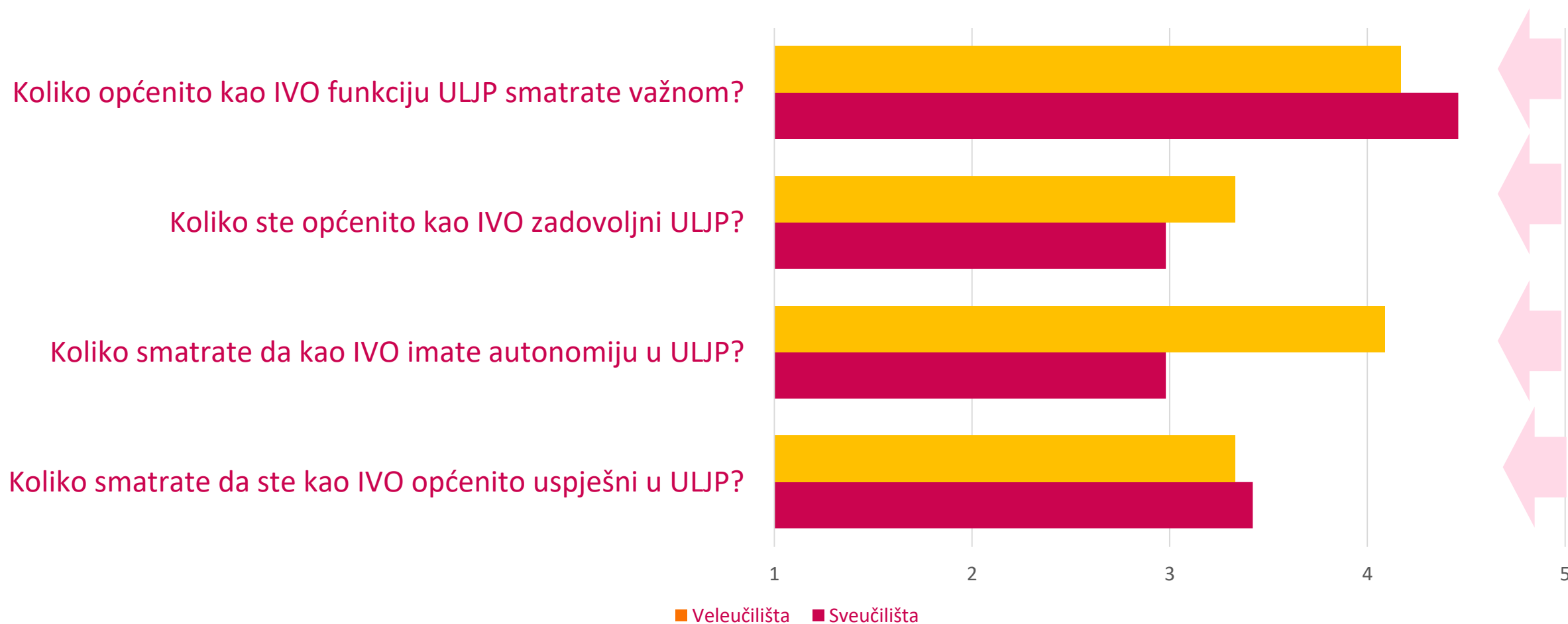
OPĆI DOJAM VISOKIH UČILIŠTA

O KVALITETI I VAŽNOSTI

LJUDSKIH POTENCIJALA



OPĆI DOJAM VISOKIH UČILIŠTA O KVALITETI I VAŽNOSTI LJP



ZAKLJUČNO

- **Unutar svakog elementa upravljanja ljudskim potencijalima postoje snage, ali i slabosti**
- **Među elementima, pojedini su razvijeniji – a pojedini predstavljaju pravi izazov**
- **Mjerenje radnog učinka?**
- **Integrator drugih procesa upravljanja ljudskim potencijalima**



HVALA!



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions
through enhancement of Human Resources
Management function